

XVII Congreso Internacional de Análisis Organizacional

“Emprendimiento e innovación en las organizaciones de México y América Latina”

Factores Organizacionales e Institucionales en el buen desempeño de las Cooperativas Financieras COOP y CPM del estado de Guanajuato, México.

Mesa Temática 3: Acción Organizada, Análisis Estratégico, Intervención y Cambio Organizacional

Modalidad: Investigación Concluida

Dr. Ignacio Marcelino López Sandoval¹ (Presencial)

ignaciolsmx@yahoo.com.mx o ilopez@correo.cua.uam.mx

Lic. Hilda Patricia Toledo Santana (No presencial)

paty15toledo@gmail.com

Dra. Cristina Teresa Penso D Albenzio (No presencial)

pensocristina77@gmail.com

Gilberto Robles Medina (No Presencial)

robles_m_gilberto@hotmail.com

Teléfono (5540603502)

Universidad Autónoma Metropolitana

Av. Vasco de Quiroga No 4871, cubículo 704. Alcaldía Cuajimalpa de Morelos

C.P. 05348/Ciudad de México/México

Ciudad de México, México.

9 al 13 de septiembre de 2019

¹ El autor responsable es el Dr. Ignacio M. López Sandoval

Factores Organizacionales e Institucionales en el buen desempeño de las Cooperativas Financieras COOP y CPM del estado de Guanajuato, México.

Resumen

Las organizaciones cooperativas de ahorro y préstamo (SOCAP) tienen una importante labor social que pueden impulsar el desarrollo y crecimiento económico a nivel regional y local, a través de la inclusión financiera y el apoyo a algunos proyectos productivos, de consumo, vivienda, etc. Las SOCAPS son organizaciones jurídicas cuyo objetivo es satisfacer las necesidades sociales y económicas por medio de un sistema cooperativo, impulsado por una asociación voluntaria de individuos que tienen fines económicos comunes, basada en los principios de igualdad de derecho. Las cooperativas establecen regulaciones formales (estatutos y regulaciones internas) e informales (culturales e ideológicas) que se transcriben en valores como la reciprocidad, cooperación, lealtad y solidaridad. Estas regulaciones o instituciones formales e informales son fundamentales para generar cooperación y coordinación que permitan el buen desempeño de estas organizaciones. Este trabajo tiene como objetivo describir los principales factores organizacionales e institucionales que han permitido a Coopdesarrollo (COOP) y Caja Popular Mexicana (CPM) ser dos de las cooperativas financieras más importantes en México.

Palabras clave: Instituciones, Organización, Cooperativas, Cooperativas Financieras, Inclusión Financiera.

Introducción

Las organizaciones cooperativas de ahorro y préstamo (SOCAP) tienen una importante labor social que pueden impulsar el desarrollo y crecimiento económico a nivel regional y local, a través de la inclusión financiera y el apoyo a algunos proyectos de consumo, productivos, vivienda, etc. Las SOCAPS son organizaciones jurídicas cuyo objetivo es satisfacer las necesidades sociales y económicas por medio de un sistema cooperativo, impulsado por una asociación voluntaria de individuos que tienen fines económicos comunes, basada en los principios de igualdad de derecho. Las cooperativas establecen regulaciones formales (estatutos y regulaciones internas) e informales (culturales e ideológicas) que se transcriben en valores como la reciprocidad, cooperación, lealtad y solidaridad, fundamentales en estas organizaciones. Estas regulaciones o instituciones formales e informales son fundamentales para generar cooperación y coordinación que permitan el buen desempeño de las cooperativas. Este trabajo tiene como objetivo describir los principales factores organizacionales e institucionales que han permitido a Coopdesarrollo (COOP) y Caja Popular Mexicana (CPM) ser dos de las cooperativas financieras más importantes en México, tanto por su nivel de activos como de socios.

El trabajo se divide en tres apartados: el primero establece los fundamentos teóricos sobre el funcionamiento de las organizaciones y las reglas o instituciones que regulan la interacción de los integrantes de la organización.

El segundo apartado es una descripción del diseño institucional y estructura organizacional de las cooperativas financieras COOP y CPM en el estado de Guanajuato

en México. Es decir, se establece el conjunto de reglas formales e informales que han fomentado el éxito de esta empresa, generando un sistema de incentivos que permiten la especialización, la cooperación y la coordinación de la empresa.

I.- Elementos Teóricos de la Estructura Organizacional y del Neo institucionalismo Económico.

A.- Teoría de las Organizaciones.

Mintzberg (1979), menciona que toda organización humana plantea dos requisitos fundamentales y opuestos: la división del trabajo en distintas tareas que deben desempeñarse en una organización y la coordinación de estas actividades. En realidad, estas dos características mejoran la productividad y la eficiencia de cualquier organización, requisitos fundamentales para el éxito de cualquier organización. Sin embargo, una de las razones de existencia de las SOCAPS, es la cooperación en las actividades de ahorro y préstamo.

La estructura de la organización es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, a través de la coordinación de éstas. (Mintzberg, 1979). En síntesis, la división del trabajo y la coordinación depende del diseño institucional o del conjunto de reglas que organiza y regulan los incentivos en toda organización. Reglas que tendrán que permitir los mejores resultados de la organización en la interacción de los miembros de las cooperativas, como socios o como ejecutivos de las financieras.

Desde la visión de la teoría organizacional, existen cinco mecanismos de control que ayudan a entender y explicar las formas fundamentales en que las organizaciones coordinan sus actividades:

- **Adaptación mutua:** Consigue la coordinación del trabajo mediante la comunicación informal. El control del trabajo está a cargo de los que lo realizan; al tratarse de un sistema simple, es comúnmente utilizado en organizaciones sencillas, pero, paradójicamente en las organizaciones complejas también se recurre a este mecanismo, pues es el único que funciona en situaciones extremadamente difíciles.
- **Supervisión directa:** A medida que una organización supera el estado más sencillo suele recurrir a este segundo mecanismo de coordinación, pues la supervisión directa consigue la coordinación al responsabilizar a una persona del trabajo de los demás, dando instrucciones y controlando las acciones. Una sola persona controla a varios trabajadores o empleados.
- **Normalización:** La coordinación de las partes es tan clara y precisa que no es necesario mantener una comunicación continua. A continuación, se muestran las tres formas básicas de la normalización en las organizaciones:
 - **Normalización de los procesos de trabajo:** Los procesos pueden ser normalizados cuando el contenido de este queda especificado, programado.
 - **Normalización de los resultados:** En esta forma, no es tan importante la manera de realizar el trabajo siempre y cuando los resultados estén especificados.

- Normalización de las habilidades: Se da cuando ha quedado especificado el tipo de preparación requerida para la realización del trabajo.

Estos mecanismos constituyen el aglutinante de la estructura, los elementos básicos que mantienen unidas a las organizaciones. Y que generan resultados especiales en el funcionamiento y desempeño.

Mintzberg (1979), menciona que para entender el funcionamiento de las organizaciones es necesario conocer cómo en ellas transitan los flujos de los procesos de trabajo, autoridad, información y decisión mediante la interacción de sus partes fundamentales.

Las cinco partes fundamentales de la organización son:

- El núcleo de operaciones: Abarca a aquellos miembros (los operarios) que realizan el trabajo básico directamente relacionado con la producción de productos y servicios.
- El ápice estratégico: Abarca a todas las personas encargadas de una responsabilidad general de la organización. Se ocupa de que la organización cumpla, efectivamente, con su misión, y de que satisfaga los intereses de las personas que controlan o tienen algún poder sobre la organización.
- La línea media: El ápice estratégico y el núcleo de operaciones están unidos mediante la cadena de directivos de la línea media, provistos de autoridad formal. Esta cadena pasa de los directivos superiores situados bajo del ápice estratégico hasta los supervisores de primera línea.

- La tecnoestructura: Se compone de los analistas que estudian la adaptación, el cambio de la organización en función de la evolución del entorno, y de los que estudian el control, la estabilización y la normalización de las pautas de actividad en la organización. Sirven para afianzar la normalización en la organización.
- Staff de apoyo: Número de unidades especializadas cuya función consiste en proporcionar un apoyo a la organización fuera del flujo de trabajo de operaciones. La existencia de un staff de apoyo refleja el intento de abarcar más actividades fronterizas a fin de reducir la incertidumbre dentro de la organización y controlar los propios asuntos.

Estas cinco partes de la organización deben funcionar conjuntamente para el buen funcionamiento de la organización, pero no existe una única forma en que se produce este funcionamiento. (Mintzberg, 1979). Es importante resaltar que no todas las organizaciones tienen los niveles antes mencionados o en algunas ocasiones tienen que fusionarse actividades.

La organización puede ser visualizada como un sistema de flujos

- El flujo de autoridad formal (organigrama): No se muestran las relaciones informales, proporciona una representación de la división de trabajo dejando a la vista las posiciones de todos y cada uno de los miembros dentro de la organización, su agrupación y la influencia de la autoridad formal.

- El flujo de autoridad regulada: Describe el uso de la normalización, se pueden diferenciar tres flujos diferenciados: el de trabajo de operaciones, el de información y decisiones de control y el de información de staff.
- El flujo de comunicación informal: Existen centros de poder carentes de reconocimiento oficial. Las vías reguladas se ven completadas y a veces burladas por las redes de comunicación informal, los procesos de decisión atraviesan la organización independiente del sistema regulado.
- El flujo de sistemas de constelaciones de trabajo: La organización adopta la forma de un conjunto de constelaciones de trabajo, de exclusivos círculos prácticamente independientes de individuos que intentan tomar decisiones adecuadas a su particular nivel jerárquico.
- El flujo de decisión AD HOC: Flujo más flexible de procesos de decisión, se basa en siete tipos de actividades o rutinas: dos se dan en la fase de identificación de la toma de decisiones, otras dos en la fase de desarrollo de soluciones y las tres últimas en la fase de selección. Un único proceso de decisión puede comprender una o todas estas rutinas, pudiéndose ejecutar cada una varias veces.

En general, este flujo de autoridad, decisiones o comunicación está relacionado con reglas o instituciones, las rutinas y la normalización o estandarización puede ser un ejemplo de instituciones formales o informales.

Configuraciones estructurales de las organizaciones, según Mintzberg (1979) las estructuras, que podemos relacionar con diseños institucionales (conjunto de reglas formales e informales) pueden ser:

- Estructura simple: La coordinación se obtiene principalmente mediante la supervisión directa, el poder sobre las decisiones importantes está centralizado en manos del director general haciendo el ápice estratégico la parte central de la organización.
- Burocracia maquinal: Las normas y las reglas penetran toda la estructura de la organización, la comunicación formal se da en todos los niveles y la toma de decisiones sigue la cadena de autoridad formal. Pone gran importancia a la división del trabajo y a la diferenciación de las unidades en todas sus formas. Depende de la normalización (estandarización) de los procesos de trabajo para su coordinación.
- Burocracia profesional: Cuenta para su coordinación con la normalización de las habilidades y con el correspondiente parámetro de diseño, la preparación y el adoctrinamiento. Normalmente se contratan especialistas preparados y adoctrinados para su núcleo de operaciones brindándoles control sobre su propio trabajo.
- Forma divisional: La dispersión de las funciones operativas minimiza la interdependencia entre divisiones, cada una de ellas funciona como entidad semiautónoma sin necesidad de coordinarse con las demás.
- Adhocracia: Innovación sofisticada sumamente distinta, capaz de combinar expertos provenientes de distintos campos para formar equipos de proyectos ad hoc que funcionen sin impedimentos.

Estas estructuras organizacionales dependerán del tamaño y la complejidad de actividades y procesos que realice la organización. El caso de COOP Y CPM son un

buen ejemplo de Burocracia profesional en la parte operativa, los socios que se encargan de la parte financiera de la cooperativa.

B.- Teoría del Nuevo Institucionalismo Económico.

North estudia la naturaleza de las instituciones (reglas que regulan la interacción entre los miembros de una organización) y las consecuencias del cambio institucional en el desempeño económico social, plantea que “las instituciones son las reglas del juego en una sociedad, limitaciones ideadas por las personas que dan forma a la interacción humana” (North, 1993). Las reglas reducen la incertidumbre y proporcionan una estructura a la vida diaria. Las instituciones son importantes del desempeño económico en el largo plazo y parte fundamental en la construcción y diseño de los incentivos que impulsan la cooperación y coordinación en las organizaciones para su buen funcionamiento, elementos fundamentales de las cooperativas financieras.

Los elementos analizados por Mintzberg, sobre las organizaciones, se pueden relacionar con las reglas formales e informales que generan una estructura de incentivos positivos o negativos que permiten generar el buen desarrollo y desempeño de una organización.

North distingue entre instituciones formales e informales; las instituciones formales comprenden las leyes, reglamentos, procedimientos oficiales o gubernamentales; las informales incluyen ideas, creencias, actitudes y valores de las personas. Que también se deben contemplar en el análisis o en el diseño institucional para impulsar el buen desempeño y por tanto la coordinación de una organización.

La estabilidad de una estructura institucional permitirá el intercambio complejo a través del tiempo y el espacio, en tal sentido que, una vez que las reglas tanto formales como informales han pasado a ser parte de la conducta diaria, las personas automatizarán los intercambios sin tener que pensar o medir cuáles son las características de cada tipo de intercambio existente. De tal forma que, la interacción entre instituciones y organizaciones dará forma a la evolución institucional de una economía. Para North las instituciones son las reglas del juego mientras que las organizaciones y sus empresarios son los jugadores. De esta manera, los jugadores participan en actividades políticas, económicas, sociales y educativas, etc.

Aunque los empresarios tienen un papel importante como catalizadores del cambio institucional, tanto las reglas formales e informales como la aplicación o implementación de éstas condicionan su actuación. Esta estructura organizacional determina las características de las organizaciones, los agentes de estas organizaciones inducen, guían y dirigen el cambio institucional.

Para North (1993), el cambio económico se basa en un triple eje: creencias–instituciones-incentivos Destacando que las instituciones disminuyen los costos de transacción (costos por la búsqueda de información y hacer cumplir los contratos) como elemento fundamental del buen funcionamiento y eficiencia de las organizaciones y del desarrollo de un país.

III.- La importancia del diseño institucional y estructura organizacional en el éxito de las cooperativas COOP y CPM.

La cooperativa financiera² COOP es una de las tres cooperativas en México con mayor crecimiento en términos de activos financieros, más de 2 mil millones de pesos, 1,300 millones en cartera de préstamo y las tasas de interés más bajas a nivel nacional. Fue una de las tres primeras cooperativas nacionales en obtener la autorización de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) para operar en los términos de la Ley para Regular las Actividades de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo. Cuenta con más de 40 años de experiencia y en la actualidad tiene 144,000 socios, 560 empleados y 44 sucursales en 5 estados de la República Mexicana.

COOP surge como resultado de la iniciativa de cuatro fundadores: Luis Regalado Estrada, Heliodoro Navarro Ríos, Benito García y Homobono García Márquez quienes en 1971 se unen a un Club de Ahorro, que con la ayuda del Presbítero Felipe Rodríguez crean una Caja Popular que les permite acceder a los servicios de ahorro, crédito e inversión.

En el aniversario número 30 de COOP se obtiene la autorización por parte de la CNBV para operar en los términos de la LRASCAP (Ley para regular las actividades

² Cooperativismo: Es una forma de organización social mediante la cual las personas se unen, aportan y comparten sus recursos y/o talentos para satisfacer necesidades comunes.

Cooperativa Financiera: Es un modelo de empresa organizada de propiedad conjunta de socios, donde se interrelacionan como personas que ahorran y personas que requieren créditos, participando de forma activa, responsable y comprometida para satisfacer sus necesidades financieras sin fines de lucro.

de las Sociedades y Cajas de Ahorro y Préstamo), traduciendo el esfuerzo en responsabilidad y honestidad de todos quienes forman parte de COOP, mostrando a la cooperativa como una organización sana, sólida, y sobre todo, segura en el control y manejo de sus recursos financieros.

La misión de COOP es: “impulsar el desarrollo de nuestros socios y de su entorno proporcionando un servicio de calidad, orientados principalmente a las clases media y popular y a la micro y pequeña empresa, administramos los recursos con responsabilidad y eficiencia basados en la filosofía cooperativa”. (Coopdesarrollo, 2018)

Y como visión: “Ser la mejor Cooperativa Financiera en el país, reconocida por los socios, por su calidad en productos y servicios y sus sanas prácticas”.

Existen una serie de valores que ha fomentado la Cooperativa y que se han articulado mediante una buena regulación formal: i) Solidaridad; ii) Responsabilidad; iii) Honestidad; iv) Humildad; v) Lealtad; vi) Equidad; vii) Respeto; y viii) Tolerancia.

Estas reglas informales y formales regulan la selección del personal y la actividad habitual de los empleados de COOP, pero también las prácticas de sus socios. Se consideran como reglas informales por que mediante la práctica constante de estos valores y la supervisión llegan a formar parte de la cultura organizacional de los empleados de COOP.

Sus líneas estratégicas se basan en:

- La consolidación financiera.
- La calidad en el servicio.
- El desarrollo institucional.

- La infraestructura tecnológica y operativa.

Estas líneas estratégicas se ven plasmados en reglamentos y manuales de procedimientos oficiales que guían las actividades cotidianas de los empleados de COOP, que destacan los elementos de la eficiencia y el crecimiento por lo menos a nivel local.

Estructura organizacional.

Los 144 mil socios que integran la Cooperativa, distribuidos en 5 regiones principales, Guanajuato, Zacatecas, Michoacán, Aguascalientes y Jalisco, serán convocados a las Asambleas Seccionales, una vez al año, en donde cualquier socio puede postularse para ser elegido Delegado Representante, la elección se establece democráticamente y así se constituye la Asamblea General de Delegados Representantes, integrado por miembros activos, de los cuales se extraen los Consejos de Administración y de Vigilancia, que a su vez formarán los Comités de Riesgos, del Fondo de Previsión Social, Supervisora de Crédito, de Educación Cooperativa, de Nominaciones, de Auditoría y de Comunicación y control. Del mismo modo el Director General es extraído del consejo de Administración.

Esto quiere decir que cualquier socio que cumpla con los requerimientos establecidos por la Cooperativa, podría formar parte de la organización, no solo como socio, sino como Oficial, Gerente, Subdirector de cualquiera de las áreas administrativas e incluso Director General.

La estructura organizacional de COOP implica una alta participación de los socios en los diferentes cargos establecidos, sobre todo a través de las Asambleas Seccionales y de la Asamblea General de Delegados Representantes. Que establecen las políticas que seguirá el Consejo de Administración y el Director General. Destacando la participación de los diferentes comités y comisiones (Diagrama No 1).

Este diseño organizacional se basa en una perfecta regulación formal que establece los diferentes procedimientos de elección y participación de los socios, funcionarios y empleados operativos que forman parte de COOP. Esta regulación formal se ve reforzada por los valores y creencias (reglas informales) organizacionales. Pero sobre todo por la constante supervisión en todos los niveles de la organización y la efectividad de las sanciones contempladas en la regulación.

Diagrama No 1
Estructura Organizacional



Fuente: COOP

Una de las comisiones más importantes es la Comisión Supervisora de Crédito que tiene las siguientes funciones:

- Supervisión de una adecuada aplicación de Políticas de Crédito
- Supervisión de adecuada integración de expedientes de Crédito
- Revisión Libro de Actas Comité de Crédito
- Seguimiento de Créditos Autorizados por el H. Consejo de Administración
- Supervisión de créditos otorgados a Consejeros y Empleados
- Supervisión y seguimiento a Reestructuración de Créditos
- Supervisión y seguimiento de Cuentas en Cobro Legal
- Supervisión de retiro de socios por deficiencias en el servicio de crédito
- Supervisión a la afectación de reservas por créditos incobrables (castigos).
- Supervisión a los porcentajes de mora y cartera vencida de las sucursales
- Elaboración y Presentación de Informe al Consejo de Administración.

Por otro lado, la estructura operativa se conforma por:

- Dirección general: responsable ante el Consejo de Administración del desarrollo institucional, de la administración eficiente de los recursos humanos, materiales, técnicos y tecnológicos, además de dirigir la Cooperativa en base a los objetivos estratégicos para el logro de la misión y visión institucional.
- Comité financiero
- Comité de crédito conformado por el gerente de administración de riesgos, un oficial de cumplimiento y un contralor interno.

- Comité de compras conformado por un gerente de auditoría interna y un oficial de seguridad informática.
- Comité de Desarrollo Organizacional.
- Comité de Inversiones

Además, de la subdirección de operaciones, encargada de administrar los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos en el ámbito de las sucursales de la Cooperativa, de verificar que se proporcione a los socios un servicio de calidad con eficacia y productividad, así como de propiciar el desarrollo armónico e integral de las sucursales buscando el logro de los objetivos y metas institucionales; la subdirección de administración, responsable de dotar a toda la organización de métodos, procedimientos, sistemas, recursos humanos y materiales necesarios para proporcionar un servicio de calidad al socio y lograr una mayor eficacia y productividad en el funcionamiento de la cooperativa; y la subdirección de finanzas a cargo de realizar el correcto registro, administración y control de las operaciones de los socios y de la Cooperativa en general, además de la interpretación de la información emanada de los estados financieros y estadísticos de la sociedad, de analizar y proponer las estrategias que en materia financiera deban aplicarse para salvaguardar el equilibrio y solidez económico y financiero, así como de obtener la mayor productividad y rentabilidad posible de los recursos líquidos.

Al abrir una cuenta en COOP, se brinda a los clientes una credencial de Socio, con la que se realizan los movimientos con seguridad, practicidad y facilidad de manejo.

Todas las sucursales están interconectadas a través de un sistema de red que permite realizar operaciones (depósitos, retiros y abonos a los préstamos) en tiempo real, así como disponer de estados de cuenta y consultar saldos.

Se asegura que, al ser Socio sin necesidad de aportar cuotas adicionales, se apoya el Fondo de Obra Social de COOP, mediante el cual se otorgan donaciones en especie a instituciones y asociaciones civiles no lucrativas, así como a escuelas y parroquias.

Caja Popular Mexicana (CPM)

Caja Popular Mexicana (CPM) es una de las cooperativas financieras más grandes de México. Es la única cooperativa que cuenta con 462 sucursales alrededor de 26 estados y 261 municipios, actualmente tiene un total de 2,423,231 socios, con un total de \$49,109,675 pesos y un 271.22% de capitalización.

Se fundó por los sacerdotes Manuel y Pedro Velázquez bajo el esquema cooperativista, crean las primeras cajas de ahorro. Desde su fundación en 1951 con la apertura de tres cajas populares, dio inicio a sus actividades de ahorro y crédito en el estado de Guanajuato. En 2007 CPM recibe su autorización por la CNBV.

El crecimiento de CPM se ha basado en la confianza que ha generado en sus socios, la formación de valores en empleados y socios, su estructura organizacional y gerencial que emprende en cada municipio donde se sitúa una nueva sucursal.

La misión que CPM define es como el “contribuir al mejoramiento de la calidad de vida y satisfacción de nuestros socios en apego a los principios y valores cooperativos” (Caja Popular Mexicana, 2019).

Por otra parte, la visión de CPM establece el “Consolidar nuestro liderazgo como cooperativa de ahorro y préstamo mediante soluciones financieras, competitivas, personalizadas, accesibles y oportunas, que dinamicen la economía de nuestros socios y las comunidades en las que operamos”. Esta visión está relacionada con las estrategias y objetivos de largo plazo de hacia dónde debe llegar esta cooperativa.

Los valores que resalta CPM, como organización, son ayuda mutua, responsabilidad, democracia, equidad, igualdad y solidaridad. El nivel de adoctrinamiento y seguimiento a estos principios tanto en sus socios como empleados le han permitido reducir sus costos de transacción a través de reglas informales (valores y cultura organizacional) apoyada en una estructura de incentivos en función de las instituciones formales (estatutos y reglamentos internos) que rigen la vida de esta cooperativa. Esta valoración de incentivos que se transcriben en buenas remuneraciones a los socios empleados permite alinear los resultados evitando problemas de agencia entre socios empleados y socios.

En 2018 la CPM apegado a sus principios y valores, enfatizó su esfuerzo en la educación financiera, impartiendo a lo largo del territorio nacional más de medio millón de pláticas de educación y capacitación, desde inducción a la cultura del ahorro, buen uso del crédito, formación cooperativa, capacitación empresarial, emprendurismo, así como una visión de futuro con literatura directa a niños y jóvenes (Mexicana, Caja Popular Mexicana, 2019)

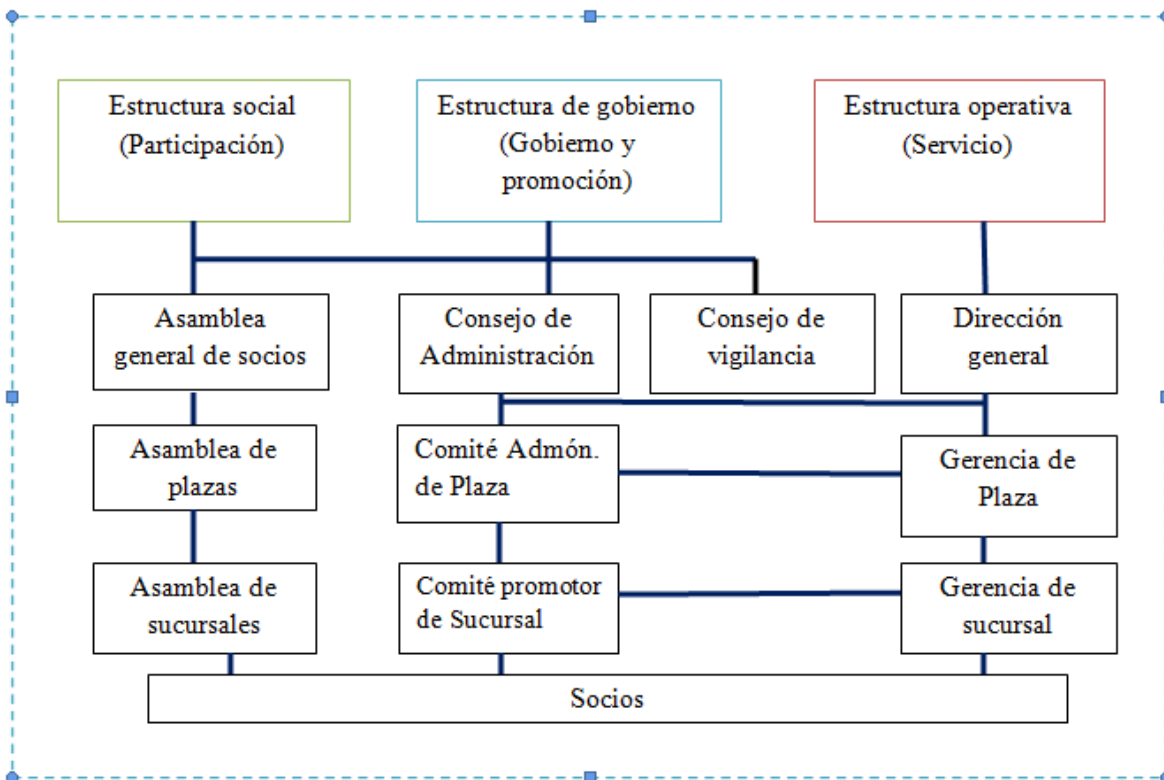
Estructura organizacional

El modelo de gobernabilidad corporativa se integra por tres áreas fundamentales en el organigrama

- i. La estructura social: Comprende el proceso de participación de los asociados en las asambleas.
- ii. La estructura de gobierno: Integra a los órganos de dirigencia, compuestos por socios voluntarios electos en la asamblea, los cuales tienen la encomienda de promover a la cooperativa, administrar y vigilar su adecuado funcionamiento.
- iii. La estructura operativa: Se integra por el equipo de colaboradores, altamente calificados, que administra y opera los planes de trabajo.

En CPM los socios deben participar para elegir a los directores que los representaran. El personal empleado es el responsable de administrar y ejecutar los planes de trabajo, así como el proporcionar apoyo a los socios. En la Ilustración 1 se presenta el organigrama de la CPM.

Ilustración 1 Organigrama de CPM (2019)



Fuente: Órganos de Gobierno de Caja Popular Mexicana (2019).

Los socios tienen la responsabilidad y obligación de asistir a las asambleas ordinarias que se realizan en cada año, con la finalidad de que ejerzan su voto y conozcan los objetivos que CPM plantea para el año en curso. Según el artículo de la revista *Compromiso (2018)* los cinco puntos importantes que se llevan a cabo en las asambleas fueron los siguientes:

1. *Decidir:* La toma de decisiones en Caja Popular Mexicana es democrática e igualitaria; un socio un voto.

2. *Aprender*: Una cooperativa es de todos los socios que la integran, conocer la forma en la que está cuidando los recursos económicos y materiales debe ser una responsabilidad.
3. *Comunicar*: La asamblea tiene la finalidad de informar al igual que transparentar los resultados del ejercicio en el ámbito económico y social.
4. *Cumplir*: Ser parte de una cooperativa compromete a participar de forma activa en la asamblea, siendo este derecho irrenunciable, intransferible e inajenable.
5. *Ganar*: Este año se reconoció la participación de los socios en las asambleas con 1,000 Puntos Verdes en el programa de lealtad de Caja Popular Mexicana.

El gobierno democrático que CPM ha permitido la participación de todos los socios, como lo menciona “las cooperativas son administradas democráticamente por sus socios, quienes participan activamente en la adopción de políticas y en la toma de decisiones” (CPM, 2018). CPM presentó en el 2018 en la Asamblea el estado de resultados, el informe de actividades de sus representantes, así como los planes y presupuestos del próximo ejercicio como principio de rendición de cuentas. Estas reglas institucionales han permitido que los socios se unan por el vínculo de valores y culturales, por ejemplo, la confianza y la participación democrática. Sin embargo, el gran riesgo, en el mediano y largo plazo, es el tamaño de la organización que posiblemente ha sobrepasado el nivel mínimo de economías de escala. Este problema generará problemas de gestión y control, reduciendo los beneficios de la cooperativa.

El crecimiento de CPM, tanto en el número de socios como de activos, es producto de la confianza en la cooperativa, el prestigio y la promoción de valores en la administración de la organización, y la capacidad técnica de su personal que en cada municipio donde se sitúa una nueva sucursal de CPM, adoptan de manera estandarizada estas reglas formales e informales.

Consideraciones finales

El éxito de COOP y CPM en gran medida ha sido producto de la estandarización de los procedimientos, las regulaciones internas (formales e informales), las regulaciones externas y la incorporación de nuevas tecnologías en su actividad financiera que han normalizado las actividades financieras de estas organizaciones reduciendo costos de transacción permitido con ello, ser cooperativas con altos niveles de rentabilidad que apoyan social y económicamente a las comunidades donde se sitúan, generando crecimiento y desarrollo.

El éxito de COOP y CPM es producto de su diseño institucional que ha articulado incentivos positivos y negativos en sus socios y empleados mediante reglas formales e informales generando mejores niveles de eficiencia, tasas de interés y calidad en el servicio, como resultado de la coordinación y cooperación de sus empleados y socios.

Y una de las reglas más importantes ha sido el no vincular a estas cooperativas directamente con el Gobierno evitando la contaminación política de la organización. Evitando convertirlas en buscadoras de rentas o subsidios del gobierno. La sustentabilidad ha sido la clave para evitar que la cooperativa sea utilizada como fuente o

mecanismo de corporativismo político. Sin embargo, el tamaño de crecimiento de CPM, seguramente en el mediano o largo plazo le generará deseconomías de escala por problemas de control y administrativos.

Bibliografía

Coopdesarrollo. (2018). *COOP Cooperativa Financiera*. Obtenido de

<http://www.coopdesarrollo.com.mx/mServBenef.php>

Mexicana, C. P. (2018). La gente unida marca el ritmo. *Compromiso*(34), 1-16.

Mexicana, C. P. (2019). *Caja Popular Mexicana*. Obtenido de Misión y visión:

<https://www.cpm.coop/conoce-a-caja-popular-mexicana/>

Mintzberg, H. (1979). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Planeta

S.A. .

Murillo, J. (06 de marzo de 2012). *Cooperativas financieras*. Obtenido de

<http://jarbinmurillo.blogspot.mx/2012/03/importancia-de-las-cooperativas-en.html>

North, D. (1993). *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*.

México: Fondo de Cultura Económica S.A. .

Sánchez, E. A. (s.f.). *La política del fomento a la inclusión financiera y social, la propuesta desde la economía social y solidaria, 2005-2010*. México.

Urbano Pulido, D., Díaz Casero, J. C., & Hernández Mogollón, R. (s.f.). *La teoría económica institucional: El enfoque de North en el ámbito de la creación de*

empresas. Obtenido de file:///C:/Users/Poly/Downloads/Dialnet-LaTeoriaEconomicalInstitucional-2499446%20(1).pdf

Villagómez, A. (1993). *Los determinantes del ahorro en México: una reseña de la investigación empírica*. México: CIDE.